

Les collèges et l'évaluation : questions et perspectives *

Il importe de situer l'évaluation des collèges d'abord et avant tout dans une perspective de développement. Pour que cette évaluation porte des fruits, les collèges devront considérer tous les aspects de la vie institutionnelle (programmes, personnel, activités), tenir compte à la fois de la mission du collégial, à la fois de la spécificité de chaque établissement et miser sur l'engagement de toutes les personnes et de toutes les instances concernées.

Gaston Faucher**

Conseiller pédagogique
Cégep François-Xavier-Garneau

UN CLIN D'ŒIL HISTORIQUE

Si la question de l'évaluation des collèges se pose aujourd'hui avec une certaine acuité, on ne peut pas dire qu'elle soit vraiment nouvelle, ni non plus la manière dont elle nous est adressée. Déjà, il y a douze ans, on affirmait l'existence de pratiques d'évaluation dans le réseau¹, pratiques dont il faudrait à la fois faire état et tenir compte. Depuis cette époque, beaucoup d'eau à saveur évaluative a coulé sous nos ponts collégiaux...

Par ailleurs, dès 1977 le CADRE, dans la foulée de ses travaux sur l'analyse institutionnelle des années 1969 à 1978, affirmait que « Plus de 60% des États américains se sont donné des lois d'« accountability » depuis 1970...² ». Aujourd'hui, quelque vingt ans plus tard, quelques rapports alarmistes plus loin, le système scolaire américain, les collèges y compris, fait encore souvent l'objet d'appréciations peu enviables. On y déplore la faiblesse de la formation, en particulier en matières de langue et de mathématique, on se plaint d'un taux élevé d'abandon scolaire, etc. Plusieurs n'hésitent pas à qualifier la

situation actuelle de catastrophique. Les États, les organismes privés et publics de gestion scolaire ainsi que les organisations syndicales d'enseignantes et d'enseignants se retrouvent ensemble aux mêmes tribunes pour déplorer la situation et rechercher des solutions.

De ces brefs rappels, nous pouvons tirer deux conclusions. D'abord, on n'a pas tout dit quand on convient aujourd'hui de la nécessité de s'évaluer ; compte tenu de ce qui s'est fait et dit sur la question, il convient au moins de préciser ce qu'on espère de plus et pourquoi cela est souhaitable. En second lieu, on n'a pas tout fait le jour où on a mis en place un système d'évaluation : les situations ne s'améliorent pas du seul fait qu'on les a évaluées.

UN REGARD SUR LA CONJONCTURE

En 1991, nous sommes presque tous d'accord sur la nécessité d'introduire certaines formes d'évaluation systématique dans nos activités d'établissement et dans nos pratiques professionnelles. Cependant, la façon dont le dossier de l'évaluation des collèges évolue est marquée par un sentiment plus ou moins clair d'urgence nationale. Et l'évaluation donne lieu à des démarches qui nous semblent parfois teintées d'une hâte proche de la panique. Si notre zèle à agir est mû par des réflexes de panique, nous risquons de nous desservir nous-mêmes.

Il est bien évident que les cégeps ne sont pas sans reproches, même en matière d'évaluation. Il y a certes place pour des améliorations. À vouloir faire trop vite cependant, nous risquons d'être amenés à décider sur des bases et pour des objectifs

qui ne sont pas les nôtres ni ceux qui devraient présider à l'évolution du système d'éducation. Par exemple, nous pourrions vouloir chercher à rassurer l'opinion publique ou céder à certaines pressions qui s'exercent sur les élus. Certes, nous devons tenir compte de l'opinion publique et soigner notre façon de nous présenter. Je suis de ceux qui croient que nous avons trop négligé notre image publique dans le passé. Mais nous n'avons pas à agir en fonction de cette frange qui suit les soi-disant palmarès de certaines publications à sensation. De même, nous devons accepter et respecter la gouverne de nos élus. Mais nous devons aussi maintenir le cap sur des objectifs qui dépassent les impératifs à trop court terme des rendez-vous électoraux ou les résultats de certains sondages qui les précèdent. C'est à l'intérieur du système d'éducation, dans le cadre de la mission spécifique des collèges, que doivent se puiser les fondements de nos efforts pour améliorer notre action ainsi que les conceptions de l'évaluation sur lesquelles nous appuyer.

Certaines tâches exigent qu'on y mette le temps, surtout celles qui requièrent des changements de mentalité ou d'habitudes. Il a fallu plus de cinq années pour mettre en place des politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages. Comment serait-il possible en une année ou deux de tout « bâcler » le reste comme certaines « demandes pressantes » semblent nous « y inviter » ? Et d'ailleurs, bon nombre de collèges ont déjà commencé à évaluer leurs programmes et la plupart des autres s'apprêtent à le faire. Plusieurs ont aussi commencé une gestion systématique des plans de cours et s'en servent pour enrichir

* Conférence présentée le 24 octobre 1991, lors d'un séminaire sur l'évaluation des collèges, organisée par la Fédération des cégeps.

** L'auteur est président de l'Association québécoise de pédagogie collégiale (AQPC).

les pratiques pédagogiques et le soutien au personnel enseignant. Bref, les dernières années ont permis de constater non seulement l'ouverture de la plupart des intervenants du réseau à certaines pratiques d'évaluation mais aussi des engagements concrets en ce sens. On peut songer à procéder plus rapidement, mais ne nous emballons pas...

Dans le même ordre d'idées, il faut aussi éviter de tout confondre et de nous faire croire que l'évaluation règlera les problèmes liés au manque de ressources, à l'évolution de la société, etc. Des politiques, des méthodes ou des techniques d'évaluation n'auront pas des effets magiques qui transformeront le réseau collégial en un éden éducatif. L'histoire des collèges américains illustre que des pratiques évaluatives peuvent être utiles mais qu'elles ne suffisent pas à éliminer les difficultés d'un système scolaire qui fonctionne parfois dans un environnement social dégradé.

Enfin, nous devons éviter de refaire ce qui a déjà été fait. À titre d'exemple, nous aurions avantage à vérifier si les travaux réalisés par le CADRE à la fin des années 1970 peuvent constituer une toile de fond adéquate pour asseoir nos modèles et nos pratiques institutionnelles à venir. Une évaluation et une mise à jour rapides pour tenir compte de l'évolution de la situation des dix dernières années pourraient peut-être suffire pour en faire un matériau de grande pertinence.

ÉVALUATION ET DÉVELOPPEMENT

Pour notre part, à l'AQPC, nous estimons que la conception de l'évaluation que nous devons placer au centre de notre travail est celle qui en fait d'abord une matière de développement. Selon cette vision des choses, nous devons évaluer pour devenir meilleurs, nous devons viser tous les aspects de notre développement institutionnel, ce qui implique l'amélioration des programmes, le développement et la professionnalisation de l'enseignement et des autres types d'intervention pédagogique, l'amélioration de la gestion et de tous les services ; bref, l'amélioration de la compétence éducative de nos établissements.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que l'évaluation s'inscrit dans un cycle complet de gestion et qu'elle n'en est qu'un moment. Si importante qu'elle soit, elle n'est pas une fin en soi, elle n'est ni le tout ni le centre de notre action éducative. Elle

doit se situer clairement dans l'ordre des moyens. Dans les collèges, notre vraie tâche, c'est d'abord de dispenser nos programmes, de servir notre clientèle, de développer l'apprentissage et l'enseignement. Évaluer et rendre compte viennent en second lieu. La planification, la réalisation de nos activités, l'encadrement et le soutien à l'enseignement sont aussi importants que l'évaluation et cette dernière doit d'abord être utile aux premières. Dans ce sens, il nous apparaît aussi utile et urgent de consacrer des énergies au recrutement d'un personnel enseignant compétent dans tous les aspects de la profession, de le soutenir et de l'encadrer dans son travail que de l'évaluer. Nous craignons beaucoup qu'on déplace des portions trop importantes de nos maigres ressources vers des tâches d'évaluation qu'on imagine facilement devenir de plus en plus lourdes et exigeantes.

En dernier lieu, notre vision de l'évaluation exclut catégoriquement qu'elle se réduise à l'évaluation du personnel enseignant. À l'égard du discours général sur la pertinence et l'utilité de l'évaluation, plusieurs craignent en effet de se trouver en présence d'un bel emballage dont la seule fin véritable soit l'évaluation de ce personnel. Pour notre part, nous croyons que viser directement ou indirectement ce seul et unique but vouerait tous les efforts à des échecs à moyen terme et risquerait de nuire plus au développement des établissements que le *statu quo*.

*Des politiques,
des méthodes ou des
techniques d'évaluation
n'auront pas
des effets magiques
qui transformeront
le réseau collégial en
un éden éducatif*

QUELQUES PISTES...

Si notre vision inscrit l'évaluation axée sur le développement au cœur de notre démarche, ce n'est pas pour éliminer complètement la reddition de comptes. Dans notre système, celle-ci doit exister. À ce chapitre, nous préférons les approches qui

donnent des outils aux établissements et aux intervenants et les rendent responsables face à leur mandants. Les approches impliquant l'utilisation d'indicateurs significatifs peuvent permettre cette prise en charge des responsabilités par les établissements tout en fournissant des informations pertinentes aux gouvernants.

L'évaluation externe peut, elle aussi s'avérer parfois utile. En plus de rassurer l'opinion publique, elle peut informer sur le rendement général d'un système comme le nôtre. Par contre, utilisée dans un contexte de classement nominatif des établissements, elle n'engendrera guère plus que des manœuvres pour bien paraître. L'approche par « coups de sonde », déjà évoquée dans certains milieux, mériterait peut-être qu'on l'évalue un peu sérieusement.

Les collèges sont par ailleurs très différents entre eux. Ils ne dispensent pas les mêmes programmes, ils ne sont pas insérés dans le même bassin social de population, ils ne recrutent pas la même clientèle, etc. Il ne faudrait pas aboutir, sous prétexte de rendre des comptes, à une appréciation de la qualité des collèges qui se mesure uniquement au respect de normes ou de standards nationaux s'appliquant à tout le monde selon un modèle bureaucratique. Une telle approche tromperait les gouvernants et la population. Nous pensons qu'il serait plus approprié de mettre au point des modèles différenciés et nuancés. Par exemple, dans l'évaluation externe, que l'évaluation se fasse par programme semble plus adéquat que certaines formes d'évaluation d'ensemble qui, au total, peuvent devenir sans signification réelle.

Il nous semble que toute évaluation externe visant à classer les collèges les uns par rapport aux autres est un peu futile et vouée à l'échec. Cependant, il peut être utile à un collège donné de savoir comment, sur une question précise, ses résultats se comparent à ceux des autres. Ce type d'information, livrée à ceux qui en ont besoin, peut constituer le point de départ de réflexions et de décisions utiles. C'est ce genre de nuances que n'ont pas intérêt à comprendre les fabricants de palmarès, surtout ceux qui ont des revues à vendre, mais qui peuvent être très productives pour les collèges désireux de s'améliorer dans un secteur d'activité.

Inscrire l'évaluation dans une perspective de développement exige aussi que les personnes ou les instances concernées

*Nous devons évaluer
pour devenir meilleurs,
nous devons viser
tous les aspects de
notre développement
institutionnel ;
viser l'amélioration de
la compétence éducative
de nos établissements*

soient parties prenantes dans le processus d'évaluation. Les établissements résisteront aux évaluations qui leur sont imposées sans tenir compte de leur réalité interne et de leur situation sociale. De même, le personnel ne sera pas porté à se sentir valorisé et engagé par une évaluation qui lui viendrait du dehors et ne viserait qu'à contrôler ou à mesurer le rendement. L'AQPC, comme plusieurs autres intervenants, croit que l'évaluation peut devenir une instrument de développement de la profession enseignante. Cependant, elle est convaincue que, pour ce faire, il faut assurer l'engagement des professionnels eux-mêmes dans l'élaboration, la réalisation et l'utilisation des résultats de l'opération. Elle partage en cela l'avis du Conseil supérieur de l'éducation qui écrivait en 1987 : « La revalorisation de la profession enseignante... passe par l'implication des enseignants dans l'organisation pédagogique et les décisions éducatives qui marquent la vie de l'établissement³ ».

Au chapitre de l'évaluation de l'enseignement et du personnel enseignant, il convient d'ajouter quelques commentaires. Nous avons déjà exprimé l'idée que ces intervenants des plus importants non seulement doivent accepter d'être évalués, mais qu'ils auraient avantage à y participer activement et à s'approprier le plus possible cette matière essentiellement « professionnelle ». Nous croyons qu'au moment de faire des choix de modèles en évaluation on devra réfléchir aux conditions les plus propices au développement du corps enseignant et aux moyens à mettre en œuvre pour le favoriser. Par ailleurs, on s'étonne que l'on mette dans certains milieux tant d'insistance sur la nécessité d'évaluer de façon autoritaire le personnel enseignant alors que les conditions d'exercice de la profession sont si mal connues, parfois même à l'intérieur du milieu collégial.

Ne serait-il pas opportun de mener de véritables travaux d'analyse et de recherche sur le métier d'enseignante ou d'enseignant de collège ? Aucune université au Québec n'est particulièrement compétente sur les caractères spécifiques de l'enseignement collégial ; aucun lieu de réflexion n'existe vraiment sur ce type de personnel enseignant alors que toutes les autres catégories font systématiquement l'objet d'études et de travaux de recherche. Mieux les connaître pourrait aider à mieux les évaluer et surtout à mieux les aider dans l'exercice d'un des métiers les plus difficiles qui soient.

EN GUISE DE CONCLUSION

Nous pratiquons certaines formes d'évaluation depuis la naissance des collèges. Nous rencontrons cependant certains problèmes. Notre façon de rendre des comptes est à parfaire. Nos pratiques d'évaluation ne sont pas toujours systématiques ni généralisées à l'ensemble de nos opérations. Il y a moyen de faire plus et mieux, sans doute.

Mais une de nos difficultés ne se trouve-t-elle pas du côté de notre incapacité chronique à régler certains problèmes qui ont des facettes très visibles aux yeux de la population et qui donnent une impression d'irresponsabilité institutionnelle. Une très forte majorité d'enseignants et d'employés de collège travaillent avec zèle et professionnalisme. Cependant, dans presque chaque établissement, nous avons un ou quelques cas flagrants de comportements déviants que nous tolérons depuis de nombreuses années. Les gens de l'extérieur ont tendance à ne voir que ces cas et à les ériger en écran devant le reste de la réalité des collèges. Si nous trouvions le moyen d'agir sur ces quelques problèmes, nous verrions peut-être s'estomper certaines pressions exagérées pour l'évaluation tout azimut et nous pourrions peut-être nous centrer avec plus d'insistance sur notre développement.

Ceci nous suggère une autre réflexion. L'évaluation ne peut être utile si elle ne vient pas avec les moyens d'agir. À cet égard, la question de la maîtrise de la langue française peut servir d'exemple. Les élèves entrent au collège après une douzaine d'années d'études. Le collégial qui les accueille ne dispense que quatre cours de français, et encore, ceux-ci devaient être prioritairement orientés vers la littérature. On s'étonne alors de voir

apparaître des examens nationaux en français, avec des visées officielles d'évaluer la « performance » des collèges, sans s'être au préalable demandé ce que les collèges peuvent réellement changer à la situation déplorée. De même, si les raisons de l'abandon de cours se trouvent dans le travail à temps partiel des étudiants, il n'est pas facile de voir ce que les enseignantes et les enseignants peuvent y changer. En matière de programmes d'études, il est difficile pour les collèges d'agir sur certaines variables étant donné leur absence dans le processus d'élaboration. Les contraintes physiques, environnementales et financières peuvent être regardées de la même façon. Qu'on parle d'établissements, de directions de collèges, de personnel enseignant ou autre, il faut créer un contexte où l'on impute la responsabilité (et la culpabilité !) aux intervenants qui ont les moyens réels d'agir sur les situations analysées.

Enfin, au moment d'entrer dans des actions lourdes et difficiles, la pauvreté des ressources disponibles dans les collèges devient encore plus significative. Il nous semble qu'il faudra mettre en place des structures et des habitudes de concertation et de mise en commun des ressources si l'on veut réussir l'entreprise. Cependant, si nous entrons dans une dynamique de comparaisons et de concurrence entre collèges, il sera difficile d'envisager la mise en place des collaborations requises. Raison de plus pour insister sur la nécessité d'une approche axée sur le développement et la mise en veilleuse des palmarès nationaux.

Faisons de l'évaluation, oui, mais prenons le temps de la bien faire, en fonction de notre développement et de l'efficacité de notre travail d'abord, en puisant notre inspiration autant que faire se peut à l'intérieur du système d'éducation et aux sources d'une conception de notre rôle d'éducatrices et d'éducateurs. ☒

NOTES ET RÉFÉRENCES

1. Fédération des cégeps, Projet de réaction au projet du gouvernement à l'endroit des cégeps. L'évaluation, Document de travail pour fins de consultation, Mai 1979, p. 1.
2. GINGRAS, Paul-Émile, *Le concept d'« indicateur » appliqué à l'éducation*, CADRE, L'analyse institutionnelle, no 6, 1977, p. 10.
3. Conseil supérieur de l'éducation, *Rapport 1986-1987 sur l'état et les besoins de l'éducation. La qualité de l'éducation : un enjeu pour chaque établissement*, p. 31.